

# მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო სასწავლო უნივერსიტეტი ალტერბრიჯი

## სტრატეგიული დაგეგმარების მეთოდოლოგია

განხილულია აკადემიური საბჭოს მიერ ოქმი N1, 20/02/19 წ.  
დამტკიცებულია რექტორის 22/02/2019 წ. N ბ/1-01/07 ბრძანებით.

## პრეამბულა

უმაღლესი განათლების ხელმისაწვდომობა და ხარისხის გაუმჯობესება ჩვენი ქვეყნის ერთერთ უმთავრეს პრიორიტეტს წარმოადგენს. ქართული უმაღლესი განათლების კონკურენტუნარიანობის გაზრდა ბუნებრივად უწყობს ხელს საქართველოს უმაღლესი განათლების ინდუსტრიისა და მასში გაერთიანებული ორგანიზაციების სათანადო წარმოჩენას საერთაშორისო სარბიელზე. ეს, თავის მხრივ, საზოგადოებრივ-ეკონომიკური პროგრესის მნიშვნელოვანი ორიენტირია.

ევროპულ სივრცეში საქართველოს განათლების სისტემის ინტეგრირება მთელი ქვეყნის მასშტაბით მოქმედ უმაღლეს სასწავლებლებს საშუალებას აძლევს დაამყარონ მჭიდრო პარტნიორული ურთიერთობა მსოფლიოს სხვადასხვა ქვეყანასთან სტუდენტების გაცვლითი პროგრამებისა და ერთობლივი საგანმანათლებლო თუ სამეცნიერო-კვლევითი საქმიანობის უზრუნველსაყოფად. ხარისხიანი განათლების მისაღებად აუცილებელია, რომ ნებისმიერ უმაღლეს თუ პროფესიულ სასწავლო დაწესებულებას გააჩნდეს სწორი სტრატეგიული ხედვა, დაგეგმვის მეთოდოლოგია და პროცესების სწორი მართვის პოლიტიკა. დასახული მიზნების რეალიზებას განაპირობებს მრავალმხრივი მიმართულებების ერთობლიობა:

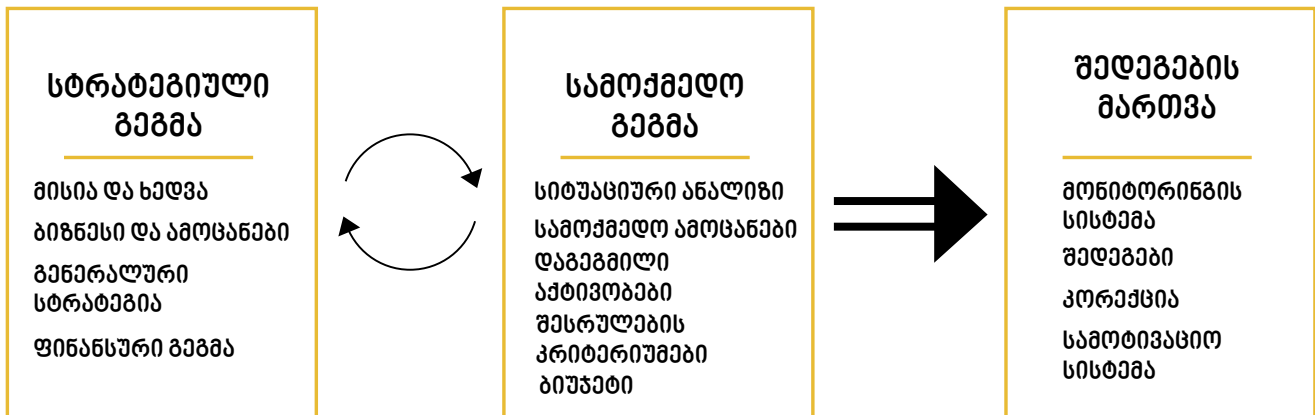
1. აკადემიური და სამეცნიერო განვითარება
2. ორგანიზაციული განვითარება
3. უწყვეტი განათლების მიღების შესაძლებლობა
4. პერსონალის პიროვნული და პროფესიული ზრდა
5. პარტნიორული ურთიერთობების განვითარება
6. ბრენდის პოზიციონირება და რეპუტაციული მართვა
7. საერთაშორისო პროგრამების განვითარება
8. სტუდენტთა დასაქმების ხელშეწყობის განვითარება

წინამდებარე დოკუმენტი შემუშავებულია მართვისა და კომუნიკაციის საერთაშორისო უნივერსიტეტ „ალტერბრიჯის“ (შემდგომში „სასწავლო უნივერსიტეტი“) მიერ სტრატეგიული დაგეგმარების მეთოდოლოგიის განსაზღვრის მიზნით.

## მუხლი 1. დაგეგმვის პროცესის ზოგადი მიმოხილვა

- 1.1. სტრატეგიული დაგეგმვა მიზნად ისახავს გრძელვადიანი პერსპექტივით ორგანიზაციული განვითარების მიმართულებათა დადგენას, არსებული რესურსების იდენტიფიცირებას, დამსაქმებელთა მოთხოვნებისა და გარემომცველი ფაქტორების გათვალისწინებას;
- 1.2. სასწავლო უნივერსიტეტის სტრატეგიული დაგეგმვის მეთოდოლოგია ეფუძნება არსებული გარემოს შესწავლას, საგანმანათლებლო სივრცის მოსაწყობად საჭირო საერთაშორისო სტანდარტებსა და ბაზრის კვლევის შედეგთა ანალიზს, რომლის მიხედვითაც განისაზღვრება ყველა აუცილებელი პროცესი და პროცედურა როგორც სასწავლო უნივერსიტეტის მართვის, ასევე მისი სტრატეგიული განვითარების უზრუნველსაყოფად.
- 1.3. სტრატეგიული დაგეგმვისას მხედველობაშია მიღებული სასწავლო უნივერსიტეტის განვითარებზე ზეგავლენის მომხდენი ფაქტორები, როგორცაა, დემოგრაფიული ტენდენცია, განათლების პოლიტიკა, ქვეყანაში არსებული ეკონომიკურ-სოციალური მდგომარეობა, სამართლებრივი გარემო, უმაღლესი საგანმანათლებლო დაწესებულების მიმართ აბიტურიენტების, სტუდენტებისა და კურსდამთავრებულთა დამოკიდებულება, დამსაქმებელთა ცვალებადი მოთხოვნები. , არსებული პროფესიებისადმი ცვლილებები. ამის შესაბამისად განისაზღვრება სასწავლო უნივერსიტეტისთვის სახასიათო შიდა თუ გარე ფაქტორები, პოტენციური რისკები, გამოწვევები და ახალი შესაძლებლობები.

სქემა 1



- 1.4. სასწავლო უნივერსიტეტი სემესტრულად / წლიურად განიხილავს შემუშავებულ გეგმას და საჭიროებისამებრ მოახდენს მის კორექციას
- 1.5. საერთაშორისო სტანდარტებზე დაყრდნობით სტრატეგიული დაგეგმვა მოიცავს 7 წლიან პერიოდს და აყალიბებს სათანადო მიზნებს/ამოცანებს, რაც უზრუნველყოფს მისიითა და ხედვით განსაზღვრული ნიშის დაკავებას, დასახული მიზნის მისაღწევი კრიტერიუმების შესრულებას და შემდგომი განვითარებისათვის ხარისხის მუდმივ გაუმჯობესებას.

- 1.6. დაგეგმვისა და განხორციელების ეფექტიანობას განაპირობებს პროცესში ყველა დაინტერესებული მხარის პირთა ჩართულობას, გადამოწმება და პროცესში მონაწილე სტრუქტურულ რგოლებთან ერთობლივად საერთო გადაწყვეტილების მიღება.
- 1.7. ეფექტურობის განმსაზღვრელი ერთ-ერთი ძირეული ბერკეტია სტრატეგიული გეგმის მოქნილობა, შესაბამისობა მთლიან ბიუჯეტთან და შესასრულებელ ამოცანათა პრიორიტეტულობის სწორი გადანაწილება.
- 1.8. სტრატეგიული გეგმა შედგება შემდეგი ძირითადი კომპონენტებისაგან:
  - სასწავლო უნივერსიტეტის ისტორია
  - განვითარების სტრატეგიული ორიენტირები
  - მისია, ხედვა, ღირებულებები
  - SWOT ანალიზის შედეგები
  - სტრატეგიული მიზნები
  - დასახული ამოცანების მიღწევის საშუალებები
  - შესასრულებელი აქტივობები და განხორციელების თანმიმდევრობა
  - შესრულების ინდიკატორები / მოსალოდნელი შედეგები
  - მიზნების/ ამოცანების მიხედვით გაწერილი სამოქმედო გეგმა
  - გეგმის განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირები, მათი უფლება-მოვალეობები

## მუხლი 2. სტატეგიული დაგეგმვის შემადგენელი ეტაპები

- 2.1. სტრატეგიული დაგეგმვა 2 საფეხურიანი პროცესია და მოიცავს:
  - I. სასწავლო უნივერსიტეტის მიზნებისა და ამოცანების დადგენას
  - II. განსაზღვრული აქტივობების შესრულების მონიტორინგს და შეფასებას
- 2.2. სასწავლო უნივერსიტეტი იყენებს კოლაბორაციული ანუ დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობით მიმდინარე დაგეგმვის მეთოდს, რაც თავის მხრივ, რამდენიმე პროცედურისგან შედგება: ორგანიზების კუთხით - მონაწილეთა შეკრება და მონაცემთა შეგროვება, ფორმირების თვალსაზრისით - შედეგების ანალიზი, ხედვის და მისიის ჩამოყალიბება.
- 2.3. დაგეგმვის პირველადი ეტაპი საჭიროებს ინსტიტუციონალურ დონეზე საფუძვლიანი კვლევის ჩატარებას და ამის საფუძველზე ფორმირების პროცესის სრულყოფას.
- 2.4. სტატეგიული დაგეგმვის ჯგუფის შემადგენლობაშია:
  - 2.4.1. მუდმივი წევრები - რექტორი, ვიცე-რექტორი, კანცლერი, ხარისხის მართვის სამსახურის უფროსი, სკოლის დეკანი, ფინანსური და ადამიანური მართვის სამსახურების უფროსები

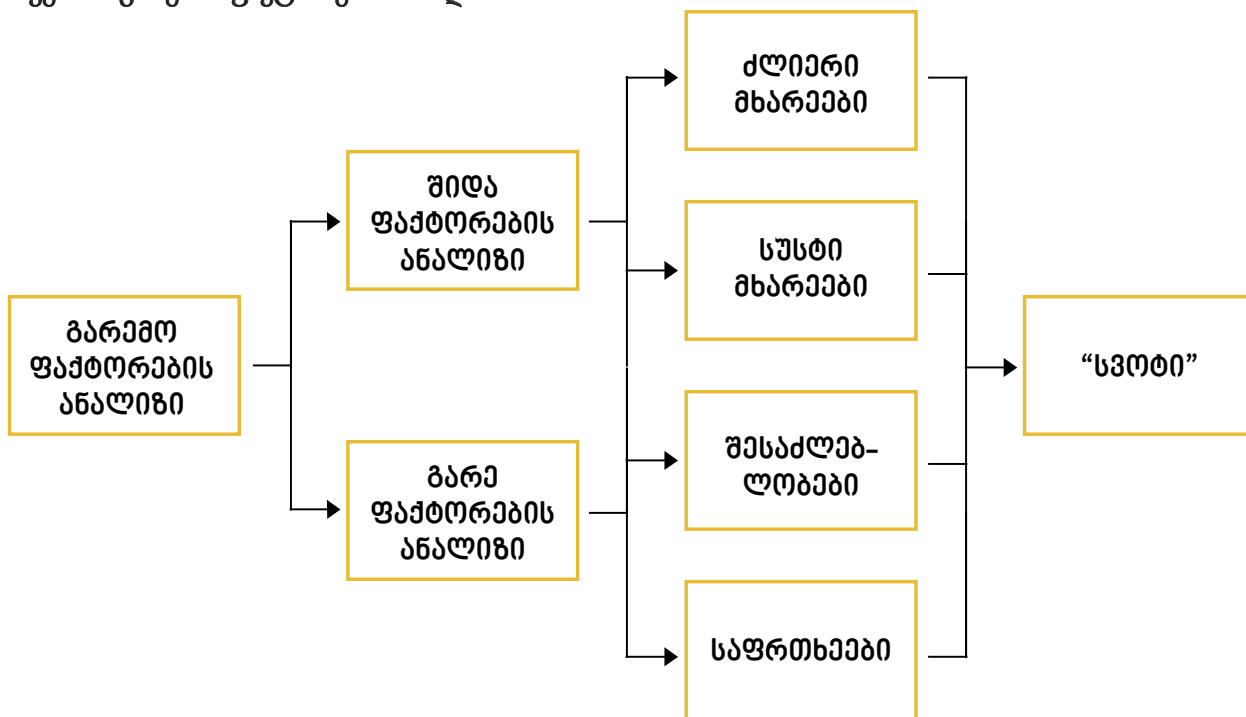
2.4.2. დროებითი წევრები - აკადემიური პერსონალი, დამსაქმებლები, სტუდენტები.

2.5. სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესის დაწყების პერიოდი, ჯგუფის შემადგენლობა, სამუშაო ფორმატი და შეხვედრების სიხშირე დგინდება რექტორის ბრძანებით.

2.6. არსებული სიტუაციის, გარემოსა და გარემომცველი ფაქტორების შესწავლა ხორციელდება SWOT ანალიზით, რომელიც ადგენს სასწავლო უნივერსიტეტის ძლიერ და სუსტ მხარეებს, შესაძლებლობებს, საფრთხეებს და ამის საფუძველზე ქმნის საჭირო სტრატეგიას. ამავდროულად, PESTEL ანალიზით დგინდება პოლიტიკური, ეკონომიკური, სოციალური, ტექნოლოგიური, გარემო და სამართლებრივი ფაქტორები. მოგროვილი მონაცემების დამუშავებით სტრატეგიული დაგეგმარების ჯგუფი აფასებს მიმდინარე ვითარებას და განსაზღვრავს გასაუმჯობესებელ ასპექტებს.

2.6.1. SWOT და PESTEL ანალიზი იძლევა მთლიან სურათს, როგორ შეიძლება გარე და შიდა ფაქტორების დაჯგუფებით სათანადო სტრატეგიის შემუშავება. გასათვალისწინებელია, რომ ზოგჯერ გარე ფაქტორი შეიძლება საფრთხედ შეფასდეს, ზოგჯერ შესაძლებლობად. მაგალითად, საგანმანათლებლო რეფორმა ან რაიმე სახის პოლიტიკური ცვლილებება.

**სქემა 2. გარემო ფაქტორების ანალიზი**



2.6.2. გარე ფაქტორებთან ბმაშია ასევე ბაზრის ანალიზი, რაც მოიცავს სტუდენტების, კურსდამთავრებულების, აკადემიური პერსონალის, დამსაქმებლების გამოკითხვას და მოთხოვნა-მიწოდების დადგენას, საბაზრო ფასის გარკვევას, საზოგადოებრივი აზრის შესწავლას და იმიჯის / ცნობადობის განსაზღვრას.

2.6.3. რესურსების შესაბამისობა ნიშნავს, რამდენად საკმარისია ესა თუ ის რესურსი (აკადემიური თუ ადმინისტრაციული პერსონალი, შენობა-ნაგებობა, ფინანსური, ფიზიკური...) დასახული მიზნის მისაღწევად. ძლიერი და სუსტი მხარეების განხილვით ფასდება რესურსების შესაბამისობა რაოდენობრივ, ხარისხობრივ და ხელმისაწვდომობის კრილში.

2.7. ინფორმაციის მოგროვება-ანალიზის შემდგომი ეტაპია სასწავლო უნივერსიტეტის მისიის, ხედვის, მიზნებისა და ამოცანების შემუშავება და მომავალი დაგეგმვის ციკლისთვის პრიორიტეტების დადგენა.

2.8. სტრატეგიული მიმართულებები მოიცავს შემდეგ საკითხებს:

2.8.1. **მასშტაბი** - რისი გაფართოება / შემცირებაა საჭირო

2.8.2. **საქმიანობის არეალი** - რომელ მიმართულებას ექცევა მეტი / ნაკლები ყურადღება, ახალი რა ვითარდება

2.8.3. **სამიზნე ჯგუფი** - ახალი კონტიგენტის მოზიდვა, არსებულის შენარჩუნება

2.8.4. **პარტნიორები** - ახალი პარტნიორული ურთიერთობების დამყარება, არსებულის გაძლიერება .

2.9. სტრატეგიულ მიმართულებებზე დაყრდნობით ყალიბდება კონკრეტული, რეალისტური, განხორციელებადი, შედეგზე ორიენტირებული, დროში განსაზღვრული მიზნები. ყოველი მიზნისათვის დგინდება შესასრულებელი ქმედებები, ვადები, შესრულებაზე პასუხისმგებელი პირები და საჭირო რესურსები.

2.10. ბიუჯეტი და ფინანსური დაგეგმვა ასევე რეალისტური და სწორად გათვლილი უნდა იყოს, რაც განაპირობებს დასახული გეგმის ეფექტიან განხორციელებას.

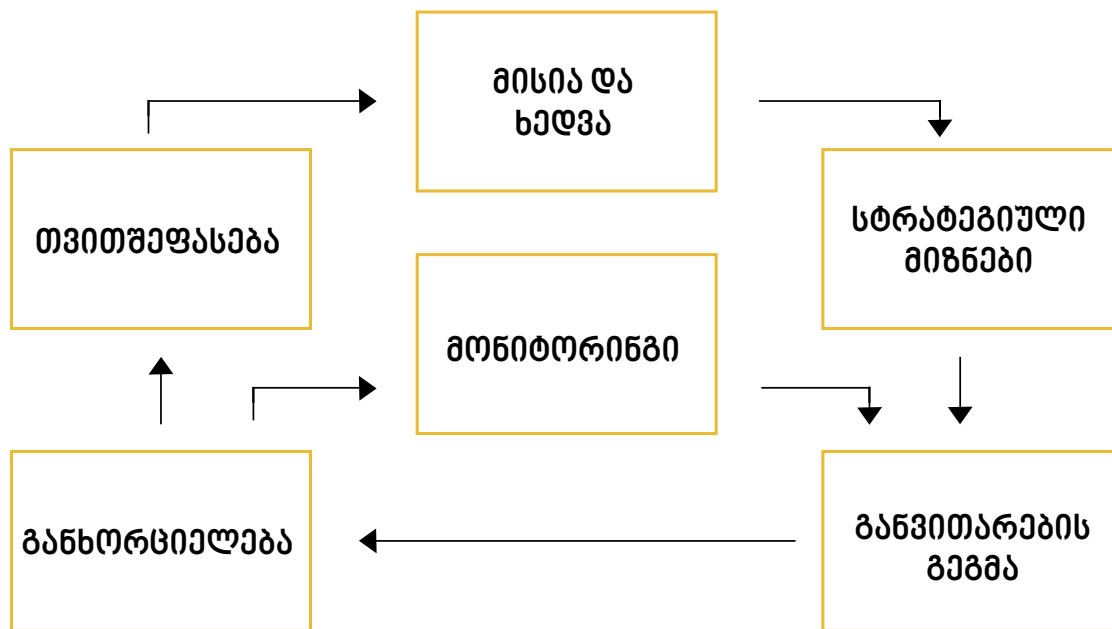
### მუხლი 3. სტრატეგიული გეგმის დანერგვა და მონიტორინგი

3.1. სტრატეგიული გეგმა არის უწყვეტი, დინამიკური პროცესი, რომელიც მოიცავს სამოქმედო აქტივობათა მრავალწლიან სამოქმედო გრაფიკს. გეგმის შესრულების ეფექტიანობა დამოკიდებულია რაციონალურ გათვლებზე, 1 წლიანი სამოქმედო აქტივობების რეალისტურ შეფასებაზე, 3 და 7 წლიან პერიოდში თანამიმდევრულად შესასრულებელ ღონისძიებებთან რელევანტურობაზე.

3.2. წლის გეგმა ითვალისწინებს ყველაზე მაღალი პრიორიტეტის მქონე ამოცანებს, მათი შესრულების სიმარტივეს, მნიშვნელობასა და ხელმისაწვდომობას.

3.3. სტრატეგიული გეგმა მოიცავს თითოეული მიზნისთვის განსახორციელებელ აქტივობას, სავარაუდო შედეგს, ვადას, მიღწევის კრიტერიუმსა და შეფასების მეთოდს, საჭირო რესურსს, პაუსხიმსგებელ პირს ან სტრუქტურულ ერთეულს. ის მთლიანობაში პასუხობს უმთავრეს შეკითხვას - „როგორ ვასაბუთებთ, რომ მივაღწიეთ მიზანს?!“

სქემა 3 . სტრატეგიული განვითარების ციკლი



3.4. დამტკიცებული გეგმა უნდა განთავსდეს ვებ-გვერდზე და/ან მიეწოდოს ყველა დაინტერესებულ მხარეს ნებისმიერი საკომუნიკაციო საშუალებით.

3.5. სტრატეგიული დაგეგმვის განუყოფელ ნაწილს შეადგენს მონიტორინგი: თვითშეფასების, უკუკავშირისა და შიდა/გარე აუდიტის მეშვეობით. შიდა აუდიტს ატარებს ხარისხის მართვის სამსახური წინასწარ შემუშავებული გეგმა-გრაფიკის მიხედვით და მის ფარგლებში მოწმდება გეგმის შესრულების პროცესი.

3.6. ყველა სათანადო სტრუქტურული ერთეულის ხელმძღვანელი აწარმოებს თვითშეფასებას და სემესტრულად ადგენს მათთვის დაკისრებული ვალდებულებების შესრულების ანგარიშს. შემაფასებელი ანგარიშები განსახილველად წარედგინება ვიცე-რექტორს, რომელიც ხარისხის მართვის სამსახურთან ერთად ქმნის შემაჯამებელ დოკუმენტს და საბოლოო სახით ათანხმებს სასწავლო უნივერსიტეტის რექტორთან.

3.7. შემაჯამებელ ანგარიშში ასახულია ქვემოთ ჩამოთვლილი ინფორმაცია:

3.7.1. რა ღონისძიებები განხორციელდა და რა მიზნებია მიღწეული დაგეგმილ პერიოდში;

3.7.2. რისი განხორციელება არ მოხდა წინასწარ დაგეგმილ ვადაში და რა ხელშემშლელი ფაქტორები გამოვლინდა;



3.7.3. რა ზეგავლენას მოახდენს ნაწილობრივ შესრულებული ქმედებები მთლიან მიზნებისა და ამოცანებზე;

3.7.4. რომელი სტრატეგიული ინიციატივა უნდა გადამოწმდეს მომდევნო წლისთვის.

3.8. შემაჯამებელი ანგარიშით მოცემულ ცვლილებათა საფუძველზე დაკორექტირდება არსებული სტრატეგიული გეგმა და განთავსდება სასწავლო უნივერსიტეტის ვებ-გვერდზე.

3.9. სასწავლო უნივერსიტეტის საქმიანობის შეფასება ეხება შემდეგ საკითხებს:

3.9.1. რელევანტურობა: რამდენად შეესაბამება სტრატეგიული მიზნები და პრიორიტეტები არსებულ მოთხოვნებს;

3.9.2. ეფექტურობა: რამდენად უზრუნველყოფს სტრატეგიული გეგმა დასახული მიზნის მიღწევას;

3.9.3. ეფექტიანობა: ხორციელდება თუ არა სტრატეგიული გეგმა დროულად და ხელსაყრელი ფორმით;

3.9.4. ზეგავლენა: რა ცვლილებები გამოიწვია მისმა განხორციელებამ.

3.10. საჭიროებისამებრ, სტრატეგიული გეგმა შეიძლება არაგეგმიურად განახლდეს გარე ფაქტორების გავლენით. (მაგ. საგანმანათლებლო სტანდარტების ცვლილების, რაიმე საკანონმდებლო აქტის შეცვლის შედეგად).